

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PULP MAKING 9 PADA PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER Tbk PERAWANG



OLEH :

NAMA : RATNA APRIANTI

NIM : 10871004470

**PROGRAM S1
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU**

2012

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PULP MAKING 9 PADA PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER Tbk PERAWANG

Diajukan Untuk Memenuhi Serta Melengkapi Syarat-Syarat Mencapai Gelar
Sarjana Strata Satu (S1) Pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Pekanbaru



OLEH :

NAMA : RATNA APRIANTI

NIM : 10871004470

PROGRAM S1

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SULTAN SYARIF KASIM RIAU

PEKANBARU

2012

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PULP MAKING 9 PADA PT INDAH KIAT PULP & PAPER Tbk PERAWANG

OLEH :

RATNA APRIANTI

Penelitian ini dilakukan dibagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan Bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang. Adapun sampel dalam penelitian ini berjumlah 56 responden. Analisis dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode regresi linier sederhana dan data tersebut dianalisis dengan menggunakan program Setatival Package For Social Science (SPSS 17). Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS terbukti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Bagian Pulp Making pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang , ini dibuktikan dengan t-hitung sebesar 9,986 dan nilai t-tabel sebesar 2,00 ini berarti Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai R sebesar 0,805, berarti hubungan keeratan antara variable independent (budaya organisasi) dan dependent (kinerja) Sangat Kuat karena R berada diantara 0,80-1,000. Nilai R Square 0,649 yang artinya 64,9% Variabel kinerja ditentukan oleh variabel bebas yaitu budaya organisasi, Sedangkan 35,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kinerja

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang Masalah	1
I.2. Perumusan Masalah.....	6
I.3. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	7
I.4. Sistematika Penulisan	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	
II.1. Pengertian Kinerja.....	10
II.2. Pengertian Kinerja Karyawan	11
II.3. Faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	12
II.4. Penilaian Kinerja Karyawan	13
II.5. Indikator Kinerja	15
II.6. Pengertian Budaya Organisasi	16
II.7. Tingkat Dasar Budaya Organisasi.....	18
II.8. Fungsi Budaya Organisasi.....	20
II.9. Membangun Budaya Berprestasi	21
II.10. Indikator Budaya Organisasi	22
II.11. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	26
II.12. Pandangan Islam Terhadap Kinerja	29
II.13. Hipotesis.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	
III.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	32
III.2. Metode Penelitian	32
III.3. Populasi dan Sampel.....	32
III.4. Metode Pengumpulan Data.....	33
III.5. Jenis dan Sumber Data.....	33
III.6. Variabel Penelitian.....	34
III.7. Indikator Variabel Penelitian	34

III.8. Kualitas Data.....	35
III.9. Uji Asumsi Klasik.....	36
III.10. Analisis Data.....	38
III.11. Pengujian Hipotesis	40
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
IV.1. Sejarah Perusahaan	43
IV.2. Struktur Organisasi Perusahaan	48
IV.3. Aktivitas Perusahaan	51
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
V.1. Identitas Responden	52
a. Responden Berdasarkan Umur	52
b. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
c. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	53
V.2. Deskripsi Variabel Penelitian	54
a. Kinerja	54
b. Budaya Organisasi	56
V.3. Pengujian Kualitas Data.....	59
a. Uji Validitas	59
b. Uji Reliabilitas	61
V.4. Uji Asumsi Klasik.....	62
a. Uji Normalitas.....	62
b. Uji Heteroskedastisitas	63
V.5. Analisis Hasil Penelitian	65
V.6. Uji Hipotesis	66
a. Uji t	66
b. Koefisien Determinasi	67
V.7. Pembahasan	69
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
VI.1. Kesimpulan	71
VI.2. Saran	72

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

BIOGRAFI

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1. : Tingkat Hasil Produksi Pulp Making 9.....	4
Tabel I.2. : Tingkat Absensi Daftar Ketidakhadiran Tanpa Keterangan dan.... Kemangkiran	5
Tabel II.1. : Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan.....	27
Tabel III.1. : Indikator Variabel Penelitian.....	34
Tabel III.2. : Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	41
Tabel V.1. : Data Responden Berdasarkan Umur.....	52
Tabel V.2. : Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
Tabel V.3. : Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	53
Tabel V.4. : Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Variabel Kinerja.....	55
Tabel V.5. : Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Variabel Budaya..... Organisasi	57
Tabel V.6. : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi.....	60
Tabel V.7. : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja.....	60
Tabel V.8. : Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas.....	62
Tabel V.9. : Hasil Regresi.....	65
Tabel V.10. : Uji Parsial (Uji T).....	66
Tabel V.11. : Pedoman Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	68
Tabel V.12. : Koefisien Determinasi.....	68

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Suatu organisasi memiliki beberapa unsur penting salah satunya adalah sumber daya manusia atau tenaga penggerak jalannya organisasi menuju tercapainya tujuan yang telah disepakati terlebih dahulu. Seiring dengan bergulirnya waktu yang menuntut banyak perubahan, banyak organisasi saat ini merasa perlu untuk mengubah budaya perusahaan guna menjamin kelangsungannya hidupnya atau untuk memperoleh keuntungan yang lebih kompetitif. Hal ini sering didorong oleh kenyataan bahwa budaya yang telah ada kadang tidak lagi mampu memperbaiki keadaan masa datang seperti yang dibutuhkan organisasi. Kekuatan – kekuatan dalam lingkungan *eksternal* organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya perubahan budaya organisasi untuk senantiasa mampu merespon keinginan konsumen dengan lebih cepat. Disamping berasal dari lingkungan *eksternal* kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari dalam atau *internal*.

Suatu saat diterapkan bahwa ada kebutuhan akan perubahan, maka langkah pertamanya adalah menganalisis budaya yang hidup didalam organisasi. Selanjutnya perlu untuk memikirkan keadaan akhir yang diinginkan sejauh mana budaya tersebut dilibatkan. Dalam hal ini diperlukan adanya kepemimpinan yang kuat untuk menembus organisasi secara total, dimana semua pihak akan

mengakui perlunya perubahan untuk menciptakan momentum yang diperlukan. Tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya adalah mencoba untuk mengubah nilai – nilai, sikap dan perilaku karyawan secara keseluruhan.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, karena pada dasarnya organisasi merupakan bentuk perserikatan dari manusia untuk mencapai tujuan bersama dimana didalamnya terdapat aktifitas oleh karena itu organisasi perlu memiliki karyawan yang berkualitas serta mempunyai semangat dan loyalitas yang tinggi. Semangat dan loyalitas yang tinggi dipengaruhi oleh kemampuan pegawainya serta budaya organisasi yang ada, untuk itu perlu adanya peningkatan kemampuan pegawai dan pembentukan budaya organisasi yang baik sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan analisis terhadap faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para karyawan, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi.

Menurut Miner dalam As'ad (2004:48) mengartikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Ada beberapa

variabel yang digunakan untuk menilai perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan skor total, yaitu : a) kualitas pekerjaan, b) kuantitas pekerjaan, c) ketepatan waktu kerja, d) kerjasama dengan rekan sekerja. Sedangkan kinerja menurut Gibson (2005:63), adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan sedangkan kinerja juga merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Demikian juga terbentuknya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat menunjang dan meningkatkan kinerja yang maksimal. Hal terpenting yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan perusahaan adalah model budaya organisasi seperti apakah yang sebaiknya dibangun untuk mendorong kinerja karyawan.

PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang Industri Kertas dan Tissue yang berlokasi di jalan Raya Minas Perawang KM 26 Pinang Sebatang Kabupaten Siak. Dimana Bagian *Pulp Making* 9 pada PT. IKPP Tbk Perawang yang mengolah Kayu menjadi bubur kertas setengah jadi. Jumlah karyawan pada bagian *Pulp Making* 9 adalah sebanyak 56 orang yang terdiri dari karyawan shift 44 orang dan *non shift* sebanyak 12 orang. Dimana aktifitas karyawan *non shift* adalah mengontrol Laporan, 6K, *Safety* dan absensi karyawan. Sedangkan aktifitas karyawan *non shift* adalah mengontrol jumlah produksi, mutu dan limbah. Dari jumlah

karyawan yang ada pada Bagian *Pulp Making* 9 karyawan *shift* terdiri dari 4 (empat) group yang masing – masing group terdiri dari 11 orang termasuk kepala *shift*, kepala regu, 6 orang *operator Dcs* (proses) dan 3 orang operator lapangan.

Tetapi sejak tahun 2006 sampai 2010 Kinerja karyawan mengalami penurunan ditandai dengan menurunnya jumlah produksi *pulp*. Bisa dilihat dari tabel berikut :

Tabel I.1. : Tingkat Hasil Produksi Pulp Pada tahun 2006 – 2010 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang.

No.	Tahun	Produksi ADT	Average (Rata – rata Produksi)	Total Cost	
				USD	USD/ ADT
1	2006	799,168.100	66. 597.342	271.249.331.980	339.4146
2	2007	751.322.790	62.610. 233	277.693.180.060	369.6057
3	2008	1075,478.250	89. 623. 188	422.898.833.150	393.2193
4	2009	991,851.366	82.654.280	368.972.309.930	372.0036
5	2010	472,646.620	39.387.218	190.788.776.420	403.6605

Sumber : PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa laporan Produksi *pulp* pada tahun 2006 mengalami kenaikan jumlah produksi sebesar 799, 168.100 ADT , pada tahun 2007 produksi *pulp* mengalami penurunan sebesar 751.322. 790 ADT, selanjutnya pada tahun 2008 tingkat produksi *pulp* mengalami kenaikan sebesar 1075.478.250 ADT, pada tahun 2009 produksi *pulp* mengalami penurunan sebesar 991, 851.366 ADT dan pada tahun 2010 jumlah produksi *pulp* mengalami penurunan sebesar 472,646.620 ADT. Dari keseluruhan laporan

yang ada maka dapat dilihat penurunan yang terbesar terjadi pada tahun 2010 sebesar 472, 646.620 ADT. Hal ini disebabkan rendahnya budaya organisasi, yaitu ditunjukkan oleh adanya karyawan yang tidak mengetahui visi dan misi yang diemban organisasi, sehingga kurang komunikatif terhadap sesama karyawan, atasan dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Adapun tingkat absensi karyawan Bagian *Pulp Making* 9 Pada PT.

Indah Kiat Pulp and Paper adalah sebagai berikut :

Tabel I.2. : Tingkat Absensi Daftar Ketidakhadiran Tanpa Keterangan (Alpa) dan Kemangkiran Karyawan Bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang Tahun 2006 - 2010

Tahun	Jumlah karyawan (orang)	Jumlah Hari kerja	Alpa	Kemangkiran
2006	55	240	6	4
2007	61	240	9	7
2008	66	240	4	3
2009	56	240	7	5
2010	56	240	13	18

Sumber : PT Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang

Dari tabel diatas maka diketahui bahwa tingkat absensi pada tahun 2006 adalah sebanyak 6 hari. Tahun 2007 naik menjadi 9 hari. Tahun 2008 turun menjadi 4 hari. Tahun 2009 tingkat absensi naik menjadi 7 hari. Tetapi pada tahun 2010 tingkat absensi adalah sebanyak 13 hari. Sedangkan tingkat keterlambatan masuk kerja dan pulang sebelum waktunya (kemangkiran) dari tahun 2006 sampai 2010 adalah 4 sampai dengan 18 . Berfluktuasinya tingkat absensi karyawan bagian *Pulp Making* 9 ini menandakan kinerja karyawan

menurun dan berpengaruh terhadap budaya organisasi yaitu kedisiplinan kerja karyawan.

Berdasarkan pengamatan penulis, juga terhadap masing-masing kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak baik, hasil kinerja yang tidak baik pada bagian tersebut ditandai dengan kurangnya interaksi dan komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan, kurangnya inisiatif karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan yang sering datang terlambat dan pulang lebih awal dari jam yang ditetapkan dan ditunjukkan oleh adanya karyawan yang tidak mengetahui visi dan misi yang diemban perusahaan.

Dari uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “ **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PULP MAKING 9 PADA PT. INDAH KIAMAT PULP AND PAPER Tbk PERAWANG** ”.

I.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan yang ada, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bagian *Pulp Making 9* pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang.

I.3. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Bagian *Pulp Making* 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang.

Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Sebagai sarana untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah penulis peroleh dari bangku perkuliahan.
2. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam melaksanakan atau mengambil langkah – langkah kebijaksanaan yang ditempuh dimasa yang akan datang.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan informasi dan bahan masukan bagi yang meneliti permasalahan yang sama.

I.4. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penjelasan didalam penyusunan skripsi ini, maka penulis membagi kedalam enam bab. Sedangkan antara bab yang satu dengan yang lainnya akan saling berhubungan, berikut ini akan diuraikan isi singkat bab demi bab, yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori yang berkaitan dengan objek pembahasan yang diperoleh dari tinjauan pustaka dan mengemukakan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini penulis memaparkan metode yang digunakan untuk melaksanakan penelitian. Dan bab ini juga akan menguraikan tentang lokasi penelitian, jenis dan sumber data dan analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM

Bab ini menerangkan tentang sejarah singkat Perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan aktifitas perusahaan.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang hasil penelitian yang dilakukan yaitu berupa deskripsi, variabel hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan penutup dari pembahasan skripsi dimana penulis akan memberikan beberapa kesimpulan dan saran sebagai sumbangan pemikiran sebatas kemampuan dari penulis.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

II.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*Performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*job performance*) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut Indra Bastian (2005:274) adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program yang dilakukan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sedharmayanti (2003:147) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Hamzah (2008:521) kinerja merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah

ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan pada masing – masing karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil karya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas dan kualitas dan ketepatan waktu.

II.2. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Beberapa ahli mendefinisikan pengertian kinerja karyawan yaitu :

- a. Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2005 :9)

Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.

- b. Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara (2005:9)

Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas.

- c. Mangkunegara (2005:9)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

II.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Umam (2010:189) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:

- a. Faktor Kemampuan, Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai kearah pencapaian tujuan kerja.
- c. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Umam (2010:189), faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

- a. Kemampuan
- b. Motivasi

- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

II.4. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Wahyudi (2002:101) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (jabatan) seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya. Menurut Simamora (2004:338), penilaian kinerja diartikan sebagai proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dimilikinya. Atau penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun suatu barang (Mangkunegara, 2005:69).

Ada dua alasan pokok suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa yang lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia dimasa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan

karir dan memperkuat kualitas hubungan antara manajer dengan karyawan yang bersangkutan.

Beberapa faktor – faktor penilaian yang digunakan perusahaan sebagai berikut :

1. Mutu dan Volume hasil kerja
2. Pengetahuan/ keterampilan teknis
3. Kemampuan mengorganisasi pekerjaan
4. Kehadiran tepat waktu
5. Kerjasama
6. Inisiatif

Sedangkan penilaian kinerja karyawan Bagian *Pulp Making* 9 pada PT Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Operasional
2. Sikap Kerja
3. Keselamatan kerja
4. Kerja sama
5. Inisiatif
6. Potensi Kepemimpinan

II.5. Indikator Kinerja

Indra Bastian (2005:267) menjelaskan indikator kinerja sebagai ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*).

- a. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan peraturan perundang – undangan dan sebagainya.
- b. Indikator pengeluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik.
- c. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- d. Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dan pelaksanaan kegiatan.
- e. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

II.6. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan nilai – nilai dan kebiasaan yang biasa diterima sebagai acuan bersama yang diakui dan dihormati. Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Menurut Stoner dalam Moeljono (2003:16) budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Menurut Alysahbana dalam Supartono (2004:31) budaya merupakan manifestasi dari cara berpikir, sehingga menjadikan pola kebudayaan tersebut sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup didalamnya perasaan, karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran.

Menurut Hendri dalam Cahyoni (2004:3) mengatakan organisasi sebagai suatu kelompok orang yang terlibat bersama – sama dalam hubungan yang resmi untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Malayu (2007:5) Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi

Sedangkan menurut David Cherrington dalam Achmad Sobirin (2009: 5) Organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu tujuan tertentu).

Menurut Wirawan (2007:10) menyatakan bahwa "Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Jerome Want (2006:42) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing dipasar dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa dipasar.

Budaya organisasi menurut Robbins (2003:525) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.

Jadi dari berbagai pendapat tadi dapat ditarik kesimpulan budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, persepsi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota baru serta diterapkan dalam aktifitas organisasi dalam mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dalam Pandangan Islam, secara sederhana Budaya Organisasi dapat diungkapkan sebagai cara berpikir, cara bekerja dan cara berperilaku para karyawannya, sebagaimana yang dijelaskan dalam Alqur'an Surat Ali Imran ayat 159 yang berbunyi :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَّمْ يَكُنْ لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya :

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu [246]. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”. (Q.S Ali Imran : 159).

[246] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

II.7. Tingkat Dasar Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Tika (2006: 22) , budaya organisasi berada pada tiga level yaitu :

1. Artifak

Mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan

budaya yang tidak dikenalnya. Artifak termasuk produk, jada dan bahkan tingkah laku anggota kelompok.

2. Nilai – nilai

Nilai adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah – masalah rutin dalam organisasi tersebut. Nilai – nilai dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar dan larangan – larangan. Solusi ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan menjadi bagian budaya organisasi.

3. Asumsi dasar

Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk – petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu. Dalam hal ini yang termasuk asumsi dasar adalah hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai kenyataan, waktu dan ruang, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat aktivitas manusia, dan hakikat hubungan manusia.

Solusi yang masuk dalam asumsi dasar ini dimaksudkan untuk dapat menyelesaikan masalah secara berkesinambungan dan dapat dikomunikasikan secara terus menerus sehingga merupakan nilai yang dapat diandalkan. Solusi – solusi tersebut diperlukan sebagai realitas

dalam organisasi dan diyakini kebenarannya sehingga dapat menjadi budaya organisasi.

II.8. Fungsi Budaya Organisasi

Setiap organisasi bertanggung jawab untuk mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh karyawan. Budaya tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai – nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi yang mencakup profesionalisme, kerja sama, keserasian, keselarasan dan kesejahteraan.

Menurut Robbins dalam Tika (2006:13) membagi 5 fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

- a. Berperan menetapkan batasan
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Sebagai mekanisme *control* dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

II.9. Membangun Budaya Berprestasi

Menurut Victor S.L Tan dalam Wibowo (2010:115) untuk membangun budaya berprestasi diperlukan adanya delapan nilai inti yang kuat, yaitu :

a. Orientasi pada hasil (*Result oriented*)

Nilai bersama organisasi yang paling membedakan dalam praktik budaya berprestasi adalah pada fokusnya yang sangat kuat pada hasil.

b. Pelayanan pelanggan unggul (*Superior costomer service*)

Organisasi yang menjalankan budaya berprestasi tahu bagaimana mengintegrasikan proses teknologi, strategi dan orang pada tingkatan dimana pelanggan dihargai sangat tinggi.

c. Inovasi (*Innovation*)

Inovasi merupakan transformasi impian dan gagasan menjadi kenyataan. Inovasi adalah tentang menciptakan sesuatu yang belum pernah dilihat dunia sebelumnya.

d. Kejujuran (*Fairness*)

Sistem yang jujur adalah berbasis jasa, dimana penghargaan dihubungkan secara dekat pada kinerja individu.

e. Rasa hormat (*Respect*)

Rasa hormat adalah mempunyai rasa hormat kepada orang lain.

f. Responsive terhadap perubahan (*Change responsive*)

Ini merupakan nilai bersama paling kritis, karena akan mempertimbangkan masa depan organisasi. Kemampuan suatu organisasi menyeleraskan perubahan internal pada kekuatan eksternal perubahan.

g. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas adalah tentang pengambil pemilikan masalah dan memastikan dapat diselesaikan. Mengembangkan nilai bersama ini, pemimpin dalam organisasi harus mendorong orang berbagi dan mengomunikasikan hasil yang telah mereka peroleh secara periodik dan dengan cara yang terbuka.

h. Keinginan besar (*Passion*)

Peran pemimpin adalah mendorong prestasi ditempat kerja. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki kemampuan melebihi orang lain.

II.10. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Jerome Want (2006:49) menyarankan menggunakan sepuluh indikator yang mempunyai arti bagi manajemen perusahaan dan tenaga kerja, sebagai indikator budaya perusahaan yaitu :

a. Misi dan Strategi

Merupakan isu kritis untuk budaya korporasi, tidak hanya sekadar keberadaannya, tetapi dipahami, diterima dan dijalankan pekerja. Bila misi dan strategi tidak secara langsung mendorong kinerja, maka sama dengan tidak ada.

b. Kepemimpinan dan Efektifitas Manajemen

Tanggung jawab utama manajemen pada semua tingkatan adalah secara terus menerus membangun dan memelihara *performance – driver culture* yang dapat diidentifikasi semua pekerja diseluruh bisnis. Termasuk menjalankan bisnis atas nama perusahaan dengan cara yang mencerminkan standar etika tinggi dan praktik professional terbaik.

c. Komunikasi dan pengambilan keputusan

Perusahaan cenderung berusaha mengelola komunikasi formal dan mengabaikan komunikasi informal yang dapat mengikis sistem komunikasi formal. Dunia bisnis cenderung memisahkan masalah komunikasi dengan pengambilan keputusan, meskipun keduanya berhubungan dalam konteks budaya.

Pengambilan keputusan terbaik akan menjadi tidak berguna oleh salah komunikasi yang tidak jelas, tidak tepat waktu atau ditingkahi tidak tepat dan kekurangan konteks yang diperlukan. Arah komunikasi akan menceritakan tentang budayanya. Aliran komunikasi yang bebas

antara fungsi dan departemen dari bawah ke atas menunjukkan kinerja organisasi lebih baik.

d. Desain dan struktur organisasi

Terdapat hubungan antara budaya dan desain organisasi. Desain dan struktur perusahaan dapat berkata banyak tentang budaya dan mempunyai dampak kuat pada kinerja melalui besaran organisasi, tentang kendali dan lapisan. Desain organisasi dapat bersifat merintang atau membantu pertukaran informasi, komunikasi, sumber daya dan gagasan. Dapat membantu perusahaan menghubungkan secara efektif dan cepat dengan pelanggan dan rekanan. Desain dan struktur organisasi mempunyai sesuatu yang dapat dilakukan untuk dicocokkan dengan pasar, misi dan strategi, budaya dan operasi.

e. Perilaku organisasi

Perilaku organisasi dan kelakuan orang dalam organisasi adalah inti budaya bisnis, termasuk kelakuan etis. Perilaku positif dan proaktif bertindak sebagai perekat organisasi sambil mendukung kinerja bisnis melalui : (1) *Team building* secara efektif dan kolaborasi versus perlunya bermain lone ranger. (2) Tanggap kepada pelanggan dan rekanan versus memperlakukan pelanggan sebagai saudara. (3) Keterbukaan versus perilaku tertutup. (4) Mengambil tanggung jawab dan menyalahkan orang lain. (5) Memberi kesempatan dan belajar dari kegagalan versus tidak memberikan toleransi atas kegagalan. (6)

Terikat dalam praktik professional terbaik versus melakukan apa yang mudah dan nyaman. (7) Menghargai kemenangan tim diatas keberhasilan individu versus perlunya menjadi pahlawan dan juru selamat. (8) Keterbukaan untuk berubah dan pembelajaran baru versus komitmen palsu terhadap usaha, kebenaran dan familiar 9) mengambil resiko yang tepat versus bermain aman. 10) kelakuan etika yang melayani seluruh *stakeholder* versus etika standar yang melayani diri sendiri.

f. Pengetahuan dan kompetensi

Pengetahuan dan kompetensi tampaknya menjadi isu yang berbeda dan diperlakukan demikian oleh organisasi. Tampaknya terdapat kekosongan besar antara memperoleh pengetahuan dan benar – benar melakukan untuk mendorong kinerja dalam organisasi. Pemimpin diharapkan menunjukkan kompetensi kuat dibidang formulasi strategi, membangun organisasi, memotivasi orang dan membangun pengaruh meliputi etika bagi setiap orang dalam bisnis.

g. Bisnis dan intervensi organisasional

Organisasi bisnis harus terikat dalam pemecahan masalah secara efektif dan membuat koreksi yang tepat pada saat yang tepat. Manajemen harus menunjukkan kemampuan menilai kebutuhan *internal* dan masalah dibanyak bidang, dengan sekecil mungkin bias dan kemudian menjalankan koreksi yang paling efektif.

h. Inovasi dan pengambilan resiko

Inovasi dan pengambilan resiko menjadi komoditas langka dalam bisnis. Kecenderungan mengarah pada peningkatan kebutuhan akan pengawasan oleh manajemen bersifat kaku dan birokrasi yang kompleks. Peluang untuk inovasi dan pengambilan resiko harus menjadi komponen utama dalam setiap budaya.

i. Kinerja

Perusahaan lebih baik memahami dan membangun *performance – driver organization* dengan memahami bagaimana budaya mereka mendorong kinerja mereka yang berada dibaris depan.

j. Kesiapan perubahan dan manajemen

Karakteristik umum diantara perusahaan yang gagal adalah ketidakmampuannya menerima dan menyiapkan perubahan. Perusahaan berkinerja terbaik dapat menciptakan perubahan dipasar. Perusahaan yang dapat bersaing secara efektif dapat memahami perubahan kondisi bisnis, sambil merespon cara yang memungkinkan mendapat keuntungan dari iklim bisnis yang berubah.

II.11. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Menurut Tika (2006:131), Kaitan asumsi dasar budaya organisasi dengan kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel II.1. : Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

No	Asumsi dasar Budaya Organisasi	Kaitan dengan kinerja perusahaan
1.	<p>Hakikat Hubungan dengan lingkungan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berkaitan dengan sikap penyelarasan diri, proaktif dan sikap reaktif. - Menyangkut bidang apa usahanya, apa tujuannya, bagaimana mencapainya, siapa pesaingnya, apa strategi spesifik untuk mencapai tujuan organisasi. 	<p>Proses belajar dan berkembang. Terkait dengan lingkungan eksternal dan internal BO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan pegawai mencakup kepuasan pegawai, perputaran karyawan, dan nilai tambah pegawai. - Kemampuan sistem informasi, ketersediaan dan kecepatan. - Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu.
2.	<p>Hakikat orientasi waktu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientasi perusahaan dalam menyikapi waktu masa lalu, sekarang dan masa datang. 	<p>Proses belajar dan berkembang.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terkait waktu untuk memenuhi kepuasan pegawai, perputaran pegawai, kemampuan sistem informasi, motivasi dan pemberdayaan individu diperusahaan.
3.	<p>Hakikat sifat manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pandangan organisasi / perusahaan terhadap sifat manusia, dipandang baik/ tidak, dipercaya atau tidak. Hal ini bisa dilihat dari sistem pengawasan dan insentif. - Setiap individu diharapkan dapat bekerja terbaik serta loyal terhadap organisasi. - Tiap individu diberi motivasi. 	<p>Proses belajar dan berkembang</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai/ karyawan perlu diberi pembelajaran dan pelatihan untuk pengenalan dan penghayatan budaya organisasi.
4.	<p>Hakikat aktivitas manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berhubungan dengan lingkungan dan universalitas yang menunjukkan aktivitas individu dan proses pengembangannya dalam organisasi. - Aktivitas menekankan gaya perbuatan keputusan manajerial. 	<p>Proses belajar dan berkembang</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan dan pengembangan karir. - Mendorong pegawai untuk mengetahui visi, misi dan tujuan perusahaan tersebut.
5.	<p>Hakikat hubungan manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menekankan hubungan antar anggota apakah 	<p>Proses belajar dan berkembang</p> <ul style="list-style-type: none"> - Member motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan

	lineal (hierarki) kolektoral atau individualistis.	karir. - Memperbaiki hubungan antar anggota organisasi.
--	--	---

Adapun beberapa pendapat lain dari beberapa ahli yang menyatakan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan antara lain:

- a. Robbin dalam Mangkunegara (2006:29) menjelaskan bahwa pembentukan kinerja yang baik akan dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai – nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.
- b. Menurut Malayu (2007:137) Hubungan antara manusia tujuannya adalah menghasilkan interaksi yang cukup, untuk mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk menghasilkan sasaran bersama. Rekan kerja sangat erat hubungan nya dengan lingkungan kerja karena rekan kerja merupakan salah satu faktor yang terdapat pada lingkungan kerja. Jika hubungan kerja sama terjalin dengan baik maka akan meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan.

- c. Menurut Dharma (2010:57) menyatakan bahwa kinerja berhubungan dengan suatu pendekatan dalam menciptakan visi bersama tentang sasaran organisasi, membantu individu memahami serta mengenali bagian yang mereka dapat kontribusikan sehingga mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.
- d. Menurut Wirawan (2007:160) budaya organisasi selalu dihubungkan dengan kinerja anggota dan kinerja organisasi. Ketika individu menginternalisasi perilaku dianggap tepat oleh budaya organisasi, keberhasilan menyelesaikan perilaku yang merupakan imbalan tersendiri. Kinerja sukses dapat menciptakan perasaan percaya diri, harga diri dan kemampuan diri yang akan mendorong individu untuk berkinerja tinggi. Dan budaya mempunyai pengaruh positif terhadap sikap karyawannya. Budaya organisasi yang kuat menciptakan perasaan memiliki dan meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja.

II.12. Pandangan Islam Terhadap Kinerja

Islam merupakan agama yang mengatur tatanan hidup dengan sempurna, baik kehidupan individu maupun kehidupan masyarakat. Islam juga menganjurkan bahwa manusia itu harus senantiasa untuk terus berusaha dan beramal sebab manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah dimuka bumi ini dalam bentuk yang paling sempurna. Dan Islam menyuruh untuk beramal dan berusaha dengan sungguh – sungguh untuk

mencapai hasil yang diinginkan.

Agama Islam selalu berseru dan mengajak setiap umat manusia untuk berusaha, bekerja, serta beramal dan selalu memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun orang lain. Allah SWT menjanjikan orang – orang yang beramal akan dijadikan khalifah dimuka bumi.

Firman Allah SWT dalam Surat An – Nur ayat 55 :

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي
الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي
ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي
شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya :

“Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik”. (Q.S An – Nur : 55).

Berdasarkan ayat diatas, dijelaskan orang yang beriman dan mengerjakan amal perbuatan dan pekerjaan dengan sungguh – sungguh maka Allah SWT menjanjikan mereka berkuasa dimuka bumi, ini berarti semakin

sungguh – sungguh seseorang dalam melaksanakan sesuatu amal atau pekerjaan maka akan mendapatkan hasil yang baik.

II.13. Hipotesis

Dengan memperhatikan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan dan didukung oleh landasan teoritis, maka penulis mengemukakan hipotesis : **Diduga Terdapat Pengaruh Yang Positif Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pulp Making 9 Pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang.**

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

III.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Bagian *Pulp Making* 9 pada PT Indah Kiat Pulp and Paper Perawang beralamat di Jalan Raya Minas Perawang KM 26 Pinang Sebatang Kabupaten Siak. Sedangkan waktu penelitian yang dilakukan dimulai bulan November 2011 s/d bulan April 2012.

III.2 Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan jenis penelitian adalah studi kasus yang didukung oleh *survey* dengan mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan pemberian daftar pertanyaan (*Questionnaire*) kepada responden.

III.3. Populasi dan Sampel

Populasi atau sumber informasi yang dipilih dalam penelitian ini berjumlah 56 orang yang terdiri dari 1 orang kepala seksi, 2 orang Wakasi, dan 53 Karyawan.

Berdasarkan pendapat Arikunto (2002:12) apabila subjeknya kurang dari 100 maka lebih baik diambil seluruhnya. Dengan demikian, maka sampel

dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Bagian Pulp Making 9 pada PT Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang.

III.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Wawancara (*Interview*) yang dilakukan dengan pihak yang berkompeten atau yang berwenang untuk memberikan informasi dan keterangan sesuai yang dibutuhkan peneliti.
- b. Daftar Pertanyaan (*Quesionaire*) yang diberikan kepada karyawan bagian Pulp Making 9 Pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang.
- c. Observasi (*Pengamatan*) yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan.

III.5. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang penulis perlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang berhubungan dengan objek penelitian, yaitu budaya organisasi dan kinerja Karyawan.
- b. Data sekunder yaitu data dan informasi dalam bentuk jadi yang telah dimiliki oleh PT. Indah Kiat Pulp and Paper Perawang Seperti data

karyawan, sejarah singkat perusahaan, Visi dan Misi perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas karyawan.

III.6. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua variabel yaitu:

- a. *Variable Dependent* adalah tipe variabel yang dijelaskan / dipengaruhi oleh variabel lain (Indriantoro, 2000:63). Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.
- b. *Variable Independent* adalah tipe variabel yang menjelaskan / mempengaruhi oleh variabel lain (Indriantoro, 2000:63). Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah budaya organisasi.

III.7. Indikator Variabel Penelitian

Tabel III.1. : Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator
Budaya Organisasi (X)	Sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing dipasar dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa dipasar (Jerome Want, 2006:42).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misi dan Strategi 2. Kepemimpinan & Efektifitas 3. Komunikasi dan Pengambilan keputusan 4. Desain dan struktur organisasi 5. Perilaku organisasi 6. Pengetahuan dan kompetensi 7. Bisnis dan intervensi organisasional 8. Inovasi dan pengambilan resiko 9. Kinerja 10. Kesiapan perubahan dan Manajemen (Jerome Want, 2006:49)

Kinerja Karyawan (Y)	Gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program yang dilakukan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.(Indra Bastian, 2005:274)	1. Masukan (input) 2. Keluaran (output) 3. Hasil (outcomes) 4. Manfaat (benefit) 5. Dampak (impacts) .(Indra Bastian, 2005:267)
----------------------	--	---

III.8. Kualitas Data

a. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dengan kata lain, mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti (Simamora, 2004:172).

Menurut Masrun dalam Sugiyono (2006:126) Item yang mempunyai korelasi yang positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r \geq 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3, maka butir dalam *instrument* tersebut dinyatakan tidak valid.

b. Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat keandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila digunakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Memang, apabila data yang diperoleh sesuai dengan kenyataannya, berap kali pun pengambilan data dilakukan, hasilnya tetap sama (Simamora, 2004:177).

Uji reliabilitas data adalah suatu uji yang dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Pengujian ini menggunakan metode alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbachs Alpha* $> 0,60$.

III.9. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Jika variasi yang dihasilkan dari distribusi data yang tidak normal, maka tes statistik dinyatakan tidak valid. Alat *diagnostic* yang dapat digunakan dalam menguji distribusi normal data adalah *normal probability plot*. Jika data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model

regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dengan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005:83).

b. Multikolinearitas

Untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar *variable independent*. Jika ada, berarti terdapat multikolinearitas. Sedangkan model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi antar *variable independent*.

Untuk mendeteksi adanya gangguan multikolinearitas adalah dengan menggunakan *Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF)*. Untuk melihat adanya multikolinearitas dirumuskan sebagai berikut :

$$VIF = \frac{1}{(1 - R^2)} = \frac{1}{\text{Tolerance}}$$

Dimana R^2 merupakan koefisien determinasi. Model regresi dikatakan bebas multikolinearitas jika *variance inflation factor (VIF)* disekitar angka 1, dan mempunyai angka Tolerance mendekati 1. Jika korelasi antara variabel independent lemah (dibawah 0,10) maka dapat dikatakan bebas dari multikolinearitas.

c. Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas menurut Ghozali (2005:105) dapat dilihat dari *Scatterplot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heterokedastisitas. Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heterokedastisitas.

III.10. Analisis Data

Teknik pengumpulan dalam hipotesa penelitian ini dianalisis dengan menggunakan : model analisis regresi linear sederhana yaitu didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu *variable independent* dengan satu *variable dependent* (Sugiyono, 2006 :204).

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang. Dengan menggunakan persamaan :

$$Y = a + b X$$

Dimana : Y = Variabel Y (Kinerja Karyawan)

X = Variabel X (Budaya Organisasi)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi yang akan dihitung, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan produktifitas kerja didasarkan pada budaya organisasi, bila b (+) maka naik dan bila (-) maka terjadi penurunan.

Adapun yang menjadi variabel penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. *Variable Independent* (X) = Budaya Organisasi
- b. *Variable Dependent* (Y) = Kinerja Karyawan

Untuk menganalisis jawaban kuesioner dari responden, diberi nilai dengan menggunakan ketentuan *Skala Likert* sebagai berikut :

A = Bobot Nilai = 5 (Sangat Setuju)

B = Bobot Nilai = 4 (Setuju)

C = Bobot Nilai = 3 (Ragu - Ragu)

D = Bobot Nilai = 2 (Kurang Setuju)

E = Bobot Nilai = 1 (Tidak Setuju)

Setelah diketahui model penelitian ini, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah model tersebut dapat mewakili populasi atau tidak. Akhirnya untuk menguji hipotesis yang ditetapkan, perlu dilakukan pengujian secara statistik, yaitu uji koefisien regresi dan koefisien korelasi, dengan menggunakan bantuan program SPSS 17 hasil uji regresi linear sederhana yaitu pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dan hasilnya akan disajikan dalam bab hasil penelitian dan pembahasan.

III.11. Pengujian Hipotesis

Untuk memperoleh kesimpulan dari analisis ini maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis secara Parsial (Uji T), koefisien korelasi dan Koefisien Determinan (R^2) yang dijelaskan sebagai berikut :

a. Uji Parsial (Uji T)

Pengujian ini bertujuan untuk memastikan apakah *variable independent* yang terdapat dalam persamaan tersebut secara individu berpengaruh terhadap nilai *variable dependent*. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan Uji T atau dengan menggunakan rumus P Value. Dalam Uji T dapat dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } T_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{S_{e b_i}}$$

Keterangan :

T_{hitung} = T hasil perhitungan

b_i = Koefisien Regresi

$S_{e b_i}$ = Standar Error

Untuk menentukan nilai t – statistik tabel, ditentukan dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan $df = (n - k - 1)$ dimana n adalah jumlah observasi dan $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} (a, n - k - 1)$, maka H_0 ditolak dan jika $t_{\text{hitung}} < T_{\text{tabel}} (a, n - k - 1)$, maka H_a diterima.

b. Koefisien Korelasi (R)

Menurut Sugiyono pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut :

Tabel III.2. : Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Koefisien	Tingkat hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Cukup Kuat
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2005:183)

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinan (R) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar persentase variabel – variabel independen. Semakin besar koefisien determinasinya, maka semakin baik *variable independent* dalam menjelaskan *variable dependent*. Dengan demikian regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel *dependent*.

Begitu juga untuk mengetahui *variabel independent* yang paling berpengaruh terhadap *variable dependent* dilihat dari koefisien korelasi parsial. *Variable independent* yang memiliki koefisien korelasi parsial yang paling besar adalah *variable independent* yang paling berpengaruh terhadap *variable dependent*.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

IV.1. Sejarah Perusahaan

PT. Indah Kiat *Pulp & Paper* (PT IKPP) Tbk Perawang merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang industri pulp dan kertas. Status permodalan perusahaan ini berupa Penanaman Modal Asing (PMA).

PT. IKPP Tbk Perawang pertama kali dipelopori oleh Soetopo Jananto (Yap Sui Kie) yang pada saat itu beliau memimpin Berkat *Group* di tahun 1975. Berkat *Group* memulai kerja sama dengan perusahaan Chung Hwa *Pulp Corporation* (Taiwan) & Yuen Foong Yu *Paper Manufacturing* (Taiwan). Kemudian melakukan survey pertama studi kelayakan usaha dengan mendirikan berbagai macam pabrik kertas, diantaranya pabrik kertas di Serpong, Tangerang, Jawa Barat dan pabrik *Pulp* di Jawa Tengah, Jambi, Riau serta tujuh daerah lainnya.

Pada tanggal 11 September 1976, Presiden RI memberikan surat rekomendasi pendirian pabrik *pulp* dan kertas berupa perseroan dengan status Penanaman Modal Asing (PMA). Akhirnya pada tanggal 23 September 1976, Menteri Perindustrian memberikan surat izin pendirian pabrik tersebut. Pada tanggal 17 Desember 1976 notaris Ridwan Susilo, SH membuatkan akta

pendirian perusahaan dengan nama PT. Indah Kiat *Pulp & Paper Corporation*.

Pada tahun 1977 perencanaan pabrik dan studi kelayakan dilanjutkan untuk menentukan proses, teknologi dan kapasitas produksi. Setelah itu dilakukan pembangunan pabrik kertas budaya (*wood printing* dan *writing paper*) fase I dengan memasang 2 unit mesin kertas yang masing – masing berkapasitas 50 ton per hari. Mesin ini dibeli dari Chuang Hua (CHP) *Corporation*, Taiwan yang sudah setengah pakai dan pabrik ini berlokasi di jalan Raya Serpong km 8, Serpong, Tangerang, Jawa Barat di tepi sungai Cisadane. Kemudian dipilih tanggal kelahiran Bapak Soetopo Jananto sebagai awal produksi komersial dengan kapasitas 100 ton per hari di tahun 1979 dan sekaligus merupakan hari ulang tahun pabrik yang ada di Tangerang.

Pada tahun 1980 pembangunan pabrik kertas Tangerang fase II dilakukan dengan memasang mesin kertas unit ketiga yang berkapasitas 50 ton per hari. Dengan mempertimbangkan data studi kelayakan lokasi tahun 1975, diadakan survey lokasi. Survey ini dilakukan untuk mencari lokasi mana saja yang dapat menyediakan bahan baku utama yang cukup untuk produksi *pulp*. Studi lanjutan dilakukan di Desa Tualang Perawang, Kecamatan Pinang Sebatang, Kabupaten Siak Sri Indra Pura, Propinsi Riau. Dipilihnya Riau sebagai lokasi pabrik dengan pertimbangan bahan baku yang cukup, dekat dengan Sungai Siak, harga tanah masih relatif murah dan pengembangannya sangat memungkinkan, dekat dengan pemasaran

(Singapura dan Malaysia), sudah ada jalan minyak dari PT. Caltex Pasifik Indonesia (CPI) dan dekat dengan kota Pekanbaru.

Pada tahun 1982 dilakukan pengoperasian mesin kertas unit ketiga di Tangerang. Sedangkan di Riau dilakukan pembukaan lahan dengan membangun dermaga khusus yang dapat melayani berlabuhnya kapal berbobot maksimum 6000 ton pada lokasi yang berjarak 1,5 km dari areal pabrik. Barang yang keluar masuk dari pelabuhan dikontrol oleh pihak Bea & Cukai yang ditempatkan pada areal tersebut dan pada tahun ini juga dipesan 2 unit mesin *pulp* dari Taiwan.

Pada tahun 1983 setelah dermaga selesai, dibangun pondasi pabrik dan dipasang 2 unit mesin *pulp*. Namun sebelum mesin *pulp* beroperasi, Bapak Soetopo Jananto meninggal dunia akibat penyakit kanker, dan pucuk pimpinan beralih pada putra beliau yang bernama Boediono Jananto.

Pada tanggal 24 Mei 1984, pabrik *pulp* I diperawang berproduksi komersial dengan kapasitas 300 ton per hari dan tanggal ini ditetapkan sebagai hari ulang tahun perusahaan Indah Kiat yang berada di Perawang. Jenis *pulp* yang dihasilkan adalah *Laubholz Bleach Kraft* (LBKP) yaitu *pulp* yang berasal dari pohon/ kayu berserat pendek dari proses secara *kraft*. Dengan kapasitas tersebut kebutuhan *pulp* untuk pabrik kertas di Tangerang tidak perlu diimpor lagi melainkan dipenuhi oleh pasokan *pulp* dari Propinsi Riau. Sedangkan bahan bakunya diperoleh dari konsesi hutan PT. Arara Abadi (AA) seluas ± 300.000 Ha dengan jenis kayu *Mixed Tropical Hard* (MTH) dan

untuk Hutan Tanaman Industri (HTI) ditanam *Accacia Mangium* dan *Eucalyptus Urophyla*.

Pada tahun 1985 harga *pulp* dan kertas turun drastis sehingga perusahaan rugi besar dan untuk menanggulangnya diundang PT. Satria Perkasa Agung milik Sinar Mas *Group* untuk bergabung. Sebagai Presiden Direktur dipegang oleh Bapak Teguh Ganda Wijaya dibawah bendera Sinar Mas *Group*. Produksi 250 ton per hari dicapai dan pencaanangan pembangunan Hutan Tanaman Industri tahap kedua dilakukan.

Pada April 1987, pabrik kertas di Tangerang menambah kapasitas menjadi 300 ton per hari dan dilakukan modifikasi fasilitas produksi. Pada tahun 1988, pembangunan fase I pabrik kertas di Perawang dimulai dengan memasang 1 unit mesin kertas budaya yaitu *wood printing* dan *writing paper* dari Italia. Kemudian pada tanggal 14 Desember 1989 mulai berproduksi komersial dengan kapasitas 150 ton per hari dan merupakan pabrik *pulp* dan kertas terpadu. Pada tahun 1989 ini juga pembangunan fase II pabrik *pulp* di Perawang dimulai. Pada Januari 1990 pabrik *pulp* II di Perawang berproduksi komersial dengan kapasitas 500 ton per hari yang merupakan salah satu mesin kertas budaya terbesar di Asia.

Pada Januari 1991 pabrik kertas II di Perawang berproduksi komersial dengan kapasitas 575 ton per hari yang merupakan satu-satunya produsen *pulp* dan kertas Indonesia yang masuk ke dalam jajaran 150 besar dunia. Pada tahun ini juga PT. IKPP Tbk membeli pabrik kertas PT. Sinar Dunia Makmur

yang mulai pailit. Lokasi pabrik tersebut berada di km 76 Jalan Raya Serang, Serang, Jawa Barat dengan kapasitas produksi 900 ton per hari, produksi kertas yang dihasilkan industri ini adalah kertas karton, *corrugating paper* dengan bahan baku kertas bekas dan *pulp* yang belum di putihkan.

Pada tahun 1992, persiapan dan pembangunan fase III pabrik *pulp* dimulai dan diuji coba pada akhir tahun 1993 sehingga pada April 1994 pabrik *pulp* #8 berproduksi komersial dengan kapasitas 1300 ton per hari. Kemudian pada bulan Nopember 1994 pabrik *pulp* #1 dan *pulp* # 2 digabungkan dan dimodifikasi menjadi kapasitas 1200 ton per hari sehingga total produksi menjadi 2500 ton per hari.

Pada tahun 1995 pembangunan fase IV pabrik *pulp* dilakukan dan pada tanggal 16 November 1995 PT. IKPP Tbk dipercaya memegang sertifikat ISO 9002 tentang sistem manajemen mutu yang berlaku sampai pada 15 November 1998. Sertifikat ini diaudit setiap enam bulan sekali sampai batas yang ditentukan (3 tahun) dan untuk tahun ketiga akan diaudit lagi secara keseluruhan untuk perpanjangan sertifikat tersebut. Kemudian pada Desember 1996 pabrik *pulp* #9 (fase IV) berproduksi komersial dengan kapasitas 1600 ton per hari, sehingga total produksi 4100 ton per hari.

Pada bulan November 1997 PT. IKPP di percaya kembali untuk memperoleh sertifikat ISO 14001 tentang masalah sistem lingkungan. Pada tanggal 25 Juni 1998 di tetapkan wajib memakai *helmed* jika memasuki lokasi pabrik sehingga pada tanggal 11 September 1998 PT. IKPP dipercaya

memperoleh sertifikat SMK3 tentang Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja dari PT. Sukofindo serta penghargaan *Zero Accident* (Nihil Kecelakaan Kerja) dari Presiden RI. Pada bulan ini juga pabrik kertas fase IV (pabrik kertas #9) beroperasi dengan kapasitas 1.300 ton per hari. Dengan demikian PT. IKPP telah memproduksi 4100 ton per hari dan kertas 2.025 ton per hari. Sampai saat ini PT. IKPP masih terus meningkatkan produksi dengan melakukan berbagai inovasi baik pada peralatan proses maupun bahan baku.

IV.2. Struktur Organisasi Bagian Pulp Making 9 pada PT. IKPP Tbk Perawang

Dilihat dari struktur organisasi bagian *Pulp Making 9*, terlihat bahwa bagian *Pulp Making 9* menggunakan bentuk struktur organisasi garis/ *line*. Tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap anggota organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Kepala Seksi

Adalah kepala bagian *pulp making 9* yang bertanggung jawab dibagian tersebut dan bertugas mengontrol semua laporan mengenai produksi *pulp*.

2. Process Unit

Bertugas sebagai unit proses yaitu *Digester*, *Screening* dan *Bleaching*. Dan masing masing proses tersebut dibawah operator *digester*, operator *screening* dan operator *bleaching*. Unit ini memproses bahan dasar kayu menjadi bubur kertas setengah jadi.

3. *PM9 Staff Process, ISO MBOS*

Bertugas untuk meningkatkan mutu dan kualitas produk *pulp*.

4. *ISO, MBOS, Training*

Bertugas memberikan arahan dan bimbingan untuk melakukan training kepada setiap karyawan yang diwajibkan untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

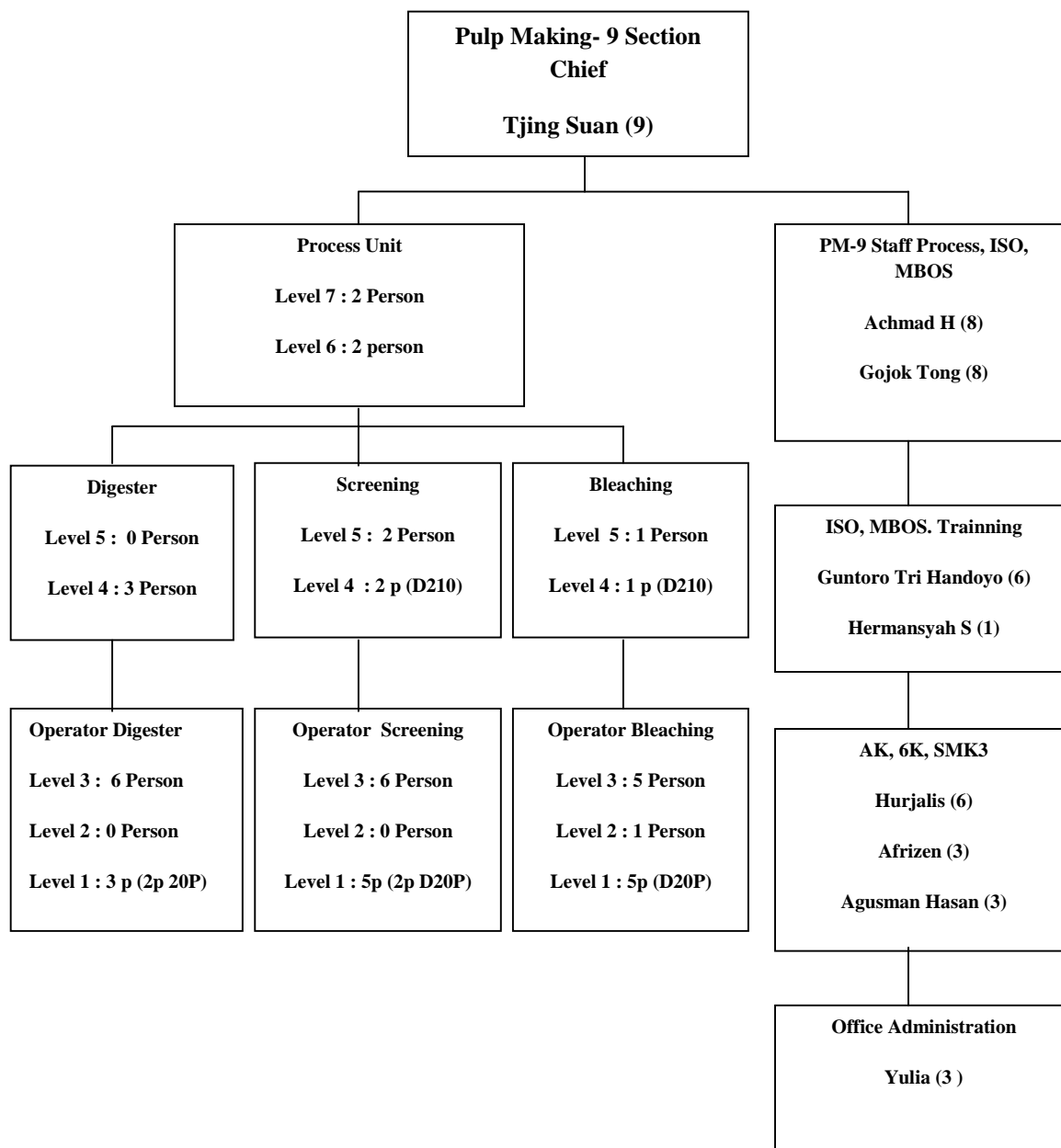
5. *AK, 6K, SMK3*

Bertugas mengontrol *Safety* dan keamanan bagi setiap karyawan serta mengontrol pembuangan limbah secara baik.

6. *Office Administration*

Bertugas mengontrol absensi dan cuti karyawan pada bagian *PM 9*.

Gambar VI.1. : Struktur Organisasi



Sumber : PT Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang

IV.3. Aktivitas Perusahaan

Seperti yang telah diketahui bahwa organisasi adalah merupakan suatu wadah dari manajemen, sedangkan manajemen merupakan aktivitas yang dijalankan oleh seorang pimpinan untuk membuat semua bawahan melakukan segala sesuatu yang harus mereka laksanakan, baik secara perorangan maupun kerja sama untuk mencapai tujuan usaha yang dipimpinnya dan menjadi tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Dalam struktur organisasi dan pembagian tugas yang terdapat di PT. IKPP Tbk Perawang dapat kita lihat adanya suatu pembagian tugas mulai dari Kepala Seksi sampai *office administration*. Keadaan ini membutuhkan orang – orang yang benar menjalankan fungsi manajemen dan mempunyai pengalaman yang luas dalam bidangnya masing – masing.

Dengan adanya pengelompokan tugas masing – masing satuan organisasi dengan dilengkapi perincian tugas yang jelas, maka pimpinanlah yang sangat menentukan akan pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Aktivitas PT. IKPP Tbk Perawang ini adalah melaksanakan proses produksi kayu menjadi bubur kertas setengah jadi milik PT. IKPP Tbk Perawang sendiri. Dalam melaksanakan produksi ini pihak perusahaan berupaya meningkatkan rencana produksi setiap tahunnya sesuai dengan perkembangan produksi lahan kayu yang ditanam untuk produksi kertas dan tissu tersebut.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

V.1. Identitas Responden

Seperti yang dikemukakan pada bab terdahulu, bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian *Pulp Making* 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper. Namun sebelum penulis menjelaskan secara terperinci hasil penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut diatas, ada baiknya terlebih dahulu melihat gambaran umum atau karakteristik responden. Selanjutnya ciri-ciri responden tersebut dapat diharapkan memperjelas dan menambah informasi yang akan berguna untuk menggambarkan latar belakang responden.

a. Data Responden Berdasarkan Umur

Tabel V.1. : Data Responden Berdasarkan Umur

Keterangan	Frekuensi	Persentase
25 s/d 35 tahun	19	33,92 %
36 s/d 45 tahun	36	64,28 %
46 s/d 55 tahun	1	1,78 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan karyawan yang bekerja dibagian *Pulp Making* 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper yang berumur 25 s/d 35 tahun sebanyak 19 orang atau 33,92 %, yang berumur

antara 36 s/d 45 tahun sebanyak 36 orang atau 64,28 %, yang berumur antara 46 s/d 55 tahun sebanyak 1 orang atau 1,78 %.

b. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel V.2. : Data Responden berdasarkan jenis kelamin

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	54 orang	96,42%
Perempuan	2 orang	3,57%

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan karyawan yang bekerja dibagian *Pulp Making* 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang yang berjenis kelamin laki – laki sebanyak 54 orang atau 96,42 % dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 2 orang atau 3,57 %.

c. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel V.3. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Sarjana	11 orang	19,64 %
SMA/ SMK	44 orang	78,57 %
SMP	1 orang	1,78 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan karyawan yang bekerja dibagian *Pulp Making* 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang yang tingkat pendidikan sarjana sebanyak 11 orang atau 19,64%, SMA/ SMK sebanyak 44 orang atau 78,57% dan tamatan SMP sebanyak 1 orang atau 1,78%.

V.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel yang diteliti. Terdiri dari 1 (satu) variabel terikat dan 1 (satu) variabel bebas. Budaya organisasi, (variabel bebas) dan Kinerja (variabel terikat). Melalui kuesioner yang telah disebar, diperoleh data mengenai variabel-variabel tersebut sebagai berikut

a. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*job performance*) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan Menurut Indra Bastian (2005:274) Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program yang dilakukan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode waktu tertentu.

Tabel V.4. : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	R	KS	TS	
1	Anda bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan.	38	18	0	0	0	56
2	Tanggung jawab yang anda miliki sesuai dengan wewenang yang diberikan.	38	16	2	0	0	56
3	Anda selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang ditargetkan oleh perusahaan.	20	35	1	0	0	56
4	Anda selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan standar kerja dan komitmen.	24	30	2	0	0	56
5	Kuantitas kerja yang anda selesaikan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan	33	22	1	0	0	56
6	Kualitas kerja yang anda hasilkan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan	34	22	0	0	0	56
7	Bersedia melakukan pekerjaan tanpa perintah pimpinan	33	23	0	0	0	56
8	tidak menunda – nunda pekerjaan yang harus diselesaikan.	27	29	0	0	0	56
9	Bantuan dan dukungan dari pimpinan memberikan pengaruh yang positif pada	34	22	0	0	0	56

	Prestasi kerja anda.						
10.	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik	33	20	3	0	0	56
Jumlah		314	237	9	0	0	560
Persentase		56%	42%	1%	0%	0%	100%

Berdasarkan Tabel V.4. tanggapan responden dari variabel kinerja dengan total 10 pertanyaan, dapat diperoleh hasil yaitu 56% responden menyatakan sangat setuju, 42% responden menyatakan setuju dan 1 % responden menyatakan ragu – ragu.

b. *Budaya organisasi*

(Wirawan, 2007:10) menyatakan bahwa “Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota baru serta diterapkan dalam aktifitas organisasi dalam mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Jerome Want (2006:42) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi

tentang kemampuan mereka bersaing dipasar dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa dipasar.

Pada variabel budaya organisasi yang diteliti 10 (sepuluh) pernyataan masing-masing alternatif dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel V.5. : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel *Budaya Organisasi*

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	R	KS	TS	
1	Pentingnya misi dan strategi yang harus diketahui oleh setiap karyawan	30	26	0	0	0	56
2	Pimpinan selalu memotivasi para karyawannya agar mempunyai inisiatif dan kreatifitas dalam bekerja.	37	18	1	0	0	56
3	Aliran komunikasi yang bebas dan keputusan yang diambil pimpinan perusahaan selalu berdasarkan pertimbangan.	30	24	2	0	0	56
4	Desain dan struktur organisasi sangat membantu pertukaran informasi, komunikasi, sumber daya dan gagasan.	26	30	0	0	0	56
5	Pimpinan memberikan kesempatan dan belajar dari kegagalan dengan memberikan toleransi atas kegagalan tersebut.	37	18	1	0	0	56

6	Pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan pengetahuan dan kompetensi.	30	24	2	0	0	56
7	Dibutuhkan kemampuan untuk menilai dengan melakukan evaluasi kinerja.	26	30	0	0	0	56
8	Perusahaan memberikan toleransi kepada karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi.	30	24	2	0	0	56
9	Perusahaan lebih memahami dan terus berusaha untuk membangun kinerja yang lebih baik.	26	30	0	0	0	56
10	Perusahaan dapat melakukan perubahan kondisi organisasi untuk merespon iklim bisnis.	37	18	1	0	0	56
Jumlah		308	242	9	0	0	560
Persentase		55%	43%	1%	0%	0%	100%

Berdasarkan tabel V.5., tanggapan responden dari variabel budaya organisasi dengan total 10 pertanyaan, dapat diperoleh hasil yaitu 55% responden menyatakan sangat setuju, 43% responden menyatakan setuju dan 1 % responden menyatakan ragu – ragu.

V.3. Pengujian Kualitas Data

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dengan kata lain, mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti (Simamora, 2004:172).

Menurut Masrun dalam Sugiyono (2006:126) Item yang mempunyai korelasi yang positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r \geq 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3, maka butir dalam *instrument* tersebut dinyatakan tidak valid.

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian yang dilakukan menggunakan program SPSS 17.0. Untuk selanjutnya peneliti membuat rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas seperti dalam Tabel V.6. dan V.7. dibawah ini:

Tabel V.6. : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Budaya Organisasi	0.612	Valid
	0.674	Valid
	0.762	Valid
	0.749	Valid
	0.674	Valid
	0.762	Valid
	0.749	Valid
	0.762	Valid
	0.749	Valid
	0.674	Valid

Tabel V.7. : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Kinerja	0.452	Valid
	0.417	Valid
	0.597	Valid
	0.335	Valid
	0.583	Valid
	0.712	Valid
	0.661	Valid
	0.644	Valid
	0.647	Valid
	0.452	Valid

Dari tabel di atas diketahui bahwa semua butir instrument variabel bebas (Budaya Organisasi) dan variabel terikat (Kinerja) (Y) dinyatakan valid karena r hitung $> 0,30$. Berdasarkan nilai uji validitas butir instrumen seluruh variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian sudah representatif. Dalam artian mampu mengungkapkan data dan variabel yang diteliti secara tepat.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat keandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila digunakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Asumsinya, tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Memang, apabila data yang diperoleh sesuai dengan kenyataannya, berap kali pun pengambilan data dilakukan, hasilnya tetap sama (Simamora, 2004:177).

Uji reliabilitas data adalah suatu uji yang dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Pengujian ini menggunakan metode alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbachs Alpha* $> 0,60$.

Adapun hasil uji reliabilitas dari data yang peneliti gunakan sebagai berikut:

Tabel V.8. : Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
<i>Budaya Organisasi (X)</i>	0.771	Reliabel
Kinerja(Y)	0.731	Reliabel

Sumber : Data Olahan SPSS

Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa variabel *independent* maupun *dependent* dapat dikatakan reliabel, karena nilai alphanya $> \text{Alpha cronbach } (0,6)$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian ini sudah representatif, dalam arti pengukuran datanya dapat dipercaya.

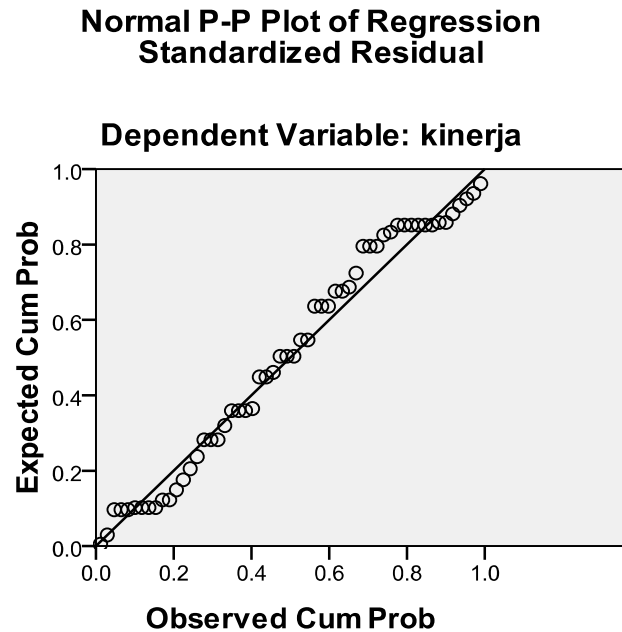
V.4. Uji Asumsi Klasik

Model regresi selanjutnya diuji keefektifannya dengan menggunakan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas dan uji heterokedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dengan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005:83). Hasil uji normalitas dapat dilihat pada grafik *plot* sebagai berikut :

Gambar V.1 : Uji Normalitas



Sumber : Data Olahan SPSS

Dari grafik tersebut tampak bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas yang berarti data telah terdistribusi normal.

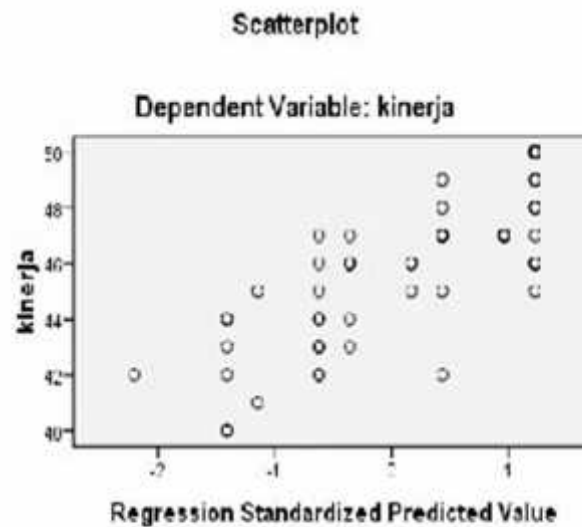
b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas menurut Ghazali (2005:105) dapat dilihat dari *Scatterplot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu

yang teratur, maka telah terjadi heterokedastisitas. Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Hasil dari uji heterokedastisitas dapat dilihat pada grafik *scatterplot* berikut ini

Gambar V.2. : Uji Heterokedastisitas



Sumber : Data Olahan SPSS

Dari grafik *scatterplot* diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tidak membentuk pola tertentu atau tidak teratur. Hal ini mengindikasikan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai.

V.5. Analisis Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan regresi linear, dimana variabel dimasukan untuk mencari pengaruh antara *variable independent* dan *variable dependent* melalui meregresikan budaya organisasi sebagai *variable independent* terhadap kinerja karyawan sebagai *variable dependent*.

Tabel V.9. : Hasil Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1. (Constant)	17.964	2.758		6513	.000	12.434	23.493
Budaya Organisasi	.605	.061	.805	9986	.000	.484	.727

Sumber : Data olahan SPSS

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana diatas diperoleh koefisien untuk variabel Budaya Organisasi (X) sebesar 0,605, konstanta sebesar 17.964

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana pada Tabel V.9. maka dihasilkan persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + b x$$

Hasil analisis tersebut akan diinterpretasikan sebagai berikut :

- a. Konstanta 17.964 berarti bahwa kinerja akan konstan sebesar 17.964 dipengaruhi variabel Budaya Organisasi (X), Artinya bahwa perusahaan memprioritaskan untuk menjaga kedisiplinan karyawan karena akan mempengaruhi kinerja karyawan.

- b. Koefisien regresi Budaya Organisasi (X_1) sebesar 0,605 berarti variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,605 atau berpengaruh positif yang artinya jika *budaya* organisasi ditingkatkan 100% maka kinerja karyawan meningkat sebesar 60.5%.

V.6. Pengujian Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial atau uji T digunakan untuk menyelidiki masing-masing variabel bebas (budaya organisasi) yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Hasil uji T menggunakan program SPSS 17.00 dapat dilihat pada tabel V.10 sebagai berikut :

Tabel V.10. : Uji Parsial (Uji T)

Coefficients ^a		
Model	t	Sig.
1. (Constant)	6.513	.000
Budaya Organisasi	9.986	.000

a. Dependent Variable : Kinerja

Sumber : Data olahan SPSS

Berdasarkan tabel V.10. untuk Budaya organisasi (X) dengan signifikan $0,000 < 0.05$ sehingga terbukti bahwa variabel budaya organisasi secara parsial sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Uji T digunakan untuk melihat apakah variabel bebas (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y) dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

Pengujian untuk b

$$H_0 = b_1 = 0$$

$$H_0 \neq b_1 = 0$$

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel} (; n-2)$

Artinya : tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel} (a/2 ; n-2)$

$$\begin{aligned} t_{tabel} &= a/2 ; n-2 \\ &= 0.05 / 2;56-2 \\ &= 0.025 : 54 \\ &= 2,00 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t_{hitung} X sebesar 9.986 dan nilai t_{tabel} sebesar 2.00 ini berarti budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dan H_0 ditolak

b. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (Budaya Organisasi) (X) terhadap variabel terikat (kinerja) (Y) pengukurannya adalah dengan menghitung angka

koefisien determinasinya (R^2). Semakin besar nilai koefisien determinasi (mendekati nilai) maka semakin tepat suatu garis linier digunakan sebagai pendekatan hasil penelitian.

Tabel 5.11. : Pedoman Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Koefisien	Tingkat hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Cukup Kuat
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2005:183)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 17.00 *for windows*, maka diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel V.12. : Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805 ^a	.649	.642	1.706

a. Predictors: (Constant), budayaorganisasi

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data Olah SPSS

Berdasarkan tabel diatas diperoleh angka R sebesar 0,805 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara kinerja (*variable dependent*) dengan budaya Organisasi (*variable independent*) adalah

sangat kuat karena R berada diantara 0,80 – 1,000. Nilai R Square sebesar 0,649 artinya 64,9 % variabel kinerja ditentukan oleh variabel bebas yaitu budaya organisasi, sedangkan 35,1 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

V.7. Pembahasan

Dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan analisis terhadap faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para karyawan, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi. Dan terbentuknya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat menunjang dan meningkatkan kinerja yang maksimal.

Kinerja pada bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang masih belum memuaskan karena dalam operasional bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang belum menerapkan budaya organisasi yang sesungguhnya diharapkan karyawan, seharusnya perusahaan lebih meningkatkan lagi budaya organisasi. Dari hasil penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden yang merupakan karyawan bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang terbukti bahwa peningkatan kemampuan pegawai dan pembentukan budaya organisasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Sehingga

perusahaan perlu melakukan pembenahan terhadap budaya organisasi kearah yang lebih baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sebaiknya budaya organisasi yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi. Hal ini tentu diperlukan peran yang besar dari pimpinan organisasi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

VI.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan nilai koefisien regresi linear sederhana diperoleh $Y = 17.964 + 0,605 X$. Nilai konstan sebesar 17.964 menunjukkan apabila variabel bebas (budaya organisasi) bernilai 0 maka kinerja karyawan bernilai 17.964. koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,605 dan bertanda positif, artinya semakin tinggi nilai budaya organisasi karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.
- b. Berdasarkan hasil perhitungan nilai t-hitung sebesar 9,986 dan nilai t-tabel sebesar 2,00. ini berarti budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan H_0 ditolak. Hasil pengamatan menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- c. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai R sebesar 0,805 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara kinerja (*variable dependent*) dengan budaya Organisasi (*variable independent*) adalah sangat kuat karena R berada diantara 0,80 – 1,000. Nilai *R Square* sebesar 0,649 artinya 64,9 % variabel kinerja ditentukan oleh variabel

bebas yaitu budaya organisasi, sedangkan 35,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- d. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pada bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang masih belum memuaskan karena dalam operasional bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang belum menerapkan budaya organisasi yang sesungguhnya diharapkan karyawan, seharusnya perusahaan lebih meningkatkan lagi budaya organisasi. Dari hasil penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden yang merupakan karyawan bagian Pulp Making 9 pada PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk Perawang terbukti bahwa peningkatan kemampuan pegawai dan pembentukan budaya organisasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Sehingga perusahaan perlu melakukan pembenahan terhadap budaya organisasi kearah yang lebih baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

VI.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian diatas, maka dapat diajukan saran – saran sebagai berikut :

- a. PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang hendaknya mempertahankan kinerja karyawan yang sudah baik dan berusaha meningkatkan budaya organisasi yang sudah dijalankan perusahaan selama ini.

- b. Pihak PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang hendaknya mengutamakan kerja sama dengan rekan kerja dan memperhatikan lingkungan kerja karyawan sehingga kerjasama yang diharapkan dapat semakin memuaskan bagi karyawan. Sehingga apabila hal ini dapat diterapkan dengan baik dan efektif maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara individu yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta : Bandung
- Bastian, Indra. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta. Erlangga
- Cahyoni.2004. *Dasar – dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : PT Grasindo.
- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja*.Yogyakarta:Pustaka Pelajar.
- Ghozali. 2002. *Statistik Penelitian*. Edisi 1. Bandung. Alfabeta
- Hamzah B, Uno. 2008. *Manajemen Kinerja*, Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2007 *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Cetakan Ke 9*, Jakarta : Bumi Aksara,
- Indriantoro Nur dan Bambang Supomo, 2000, *Metodelogi Penelitian Bisnis untuk akuntansi dan manajemen*, Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Mangkunegara. 2005, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rafika Aditama.
- Moeljono.2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Sedharmayanti. 2003. *Good Governance (Pemerintahan yang baik) dalam Otonomi Daerah: Upaya Membangun Organisasi Efektif & Efisien*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Simamora, Bilson 2004, *Riset Falsafah. teori dan aplikasi*.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tan, Victor S.L. 2006 *Changing*. New Jersey: John Wisley & Sons.

Tika. 2006. *Budaya Organisasi & Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Umam ,Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung. CV. Pustaka Setia

Umar, Husein. 2005. *Studi Kelayakan Bisnis, Edisi III*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Want, Jerome. 2006 *Corporate Culture*. New York: St. Martin's Press

Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.